

**Universidad Autónoma de Baja California**

**Facultad de Ciencias Sociales y Políticas**

**Maestría en Administración pública**



**Propuesta de un Sistema Municipal de Servicio Profesional de  
Carrera: El caso de la Administración Pública Municipal de  
Mexicali.**

**Tesis que se presenta para obtener el grado de Maestro en Administración  
Pública.**

**Claudia Garzon Aguilar.**

**Sustentante**

**Director de Tesis:**

**MAP. Miguel Ángel Rendón Martínez**

**Índice**

Introducción.....	4
Marco Metodológico	
a. Planteamiento del problema.....	6
b. Preguntas de investigación.....	7
c. Objetivo General.....	8
d. Objetivos Específicos.....	8
e. Hipótesis .....	8
f. Delimitación espacial.....	8
g. Metodología.....	8
Capítulo I. La Nueva Gestión Pública y el Servicio Profesional de Carrera.....	11
Capítulo II. Servicio Profesional de Carrera en México	
a. Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.....	16
b. Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	21
c. Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Estatal de Baja California.....	25
d. Situación Actual del Servicio Profesional de carrera en la Administración Pública Municipal de Mexicali.....	27
Capítulo III. La propuesta del Servicio Profesional de Carrera para la administración pública municipal de Mexicali.	
a. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.....	35
b. Subsistema de Ingreso.....	38
c. Subsistema de Desarrollo Profesional de Personal.....	41
d. Subsistema de Capacitación y Certificación de las Capacidades.....	46
e. Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	49
f. Subsistema de Separación.....	50

Conclusiones.....	52
Abreviaturas.....	55
Bibliografía.....	56

## **Introducción.**

El conjunto de razones, entre las que se encuentran las crisis económicas en los diferentes países del mundo, provocando severos efectos sobre las finanzas públicas; la burocratización de la administración pública, la falta de verdaderas políticas públicas, la necesidad de fortalecer la legitimidad de los gobiernos ante los ciudadanos, deben ser el antecedente y detonante para que se lleven acciones para la profesionalización de la función pública. Superar los ciclos de renovación del poder político, lo cambios de funcionarios y servidores públicos por los compadres, amigos o familiares, los cuales ingresan al servicio público, sin aptitudes, ni experiencias.

En México se han llevado a cabo cambios para mejorar la profesionalización del ejercicio público, en la administración pública federal y en algunas entidades federativas, no obstante en los municipios se presenta un rezago para llevar a cabo la profesionalización, principalmente por la insuficiencia de recursos públicos, administrativos y jurídicos.

La administración pública municipal está obligada a prestar los servicios para el desarrollo económico, social, ecológico y humano en la escena local, pero no ha logrado implementar el servicio profesional de carrera. Los gobiernos locales se caracterizan por una estructura deficiente y con una rotación constante en los mandos medios y superiores, así como una escasa experiencia e incompetencia en el desempeño de la función pública, lo que genera deficiencias para atender la problemática local.

Los problemas que tienen que tratar las administraciones son la falta de gobernantes y servidores públicos calificados y aptos para dirigir y administrar, la limitación de la disponibilidad de los recursos públicos para atender los múltiples requerimientos de la ciudadanía, siendo estos la primera instancia a la que acuden, entre muchos otros.

Es por ello que requiere fortalecer la capacidad de dirigir y administrar, para que responda a problemas jurídicos, gubernamentales, administrativos, financieros y sociales. Para lograrlo requiere hacer frente a la diversidad de las exigencias que tienen en los tiempos actuales y conseguir que la administración pública, ofrezca condiciones de legalidad, bienestar y desarrollo. Necesita de individuos calificados, con la aptitud y la capacidad

para concebir sus limitaciones y alcances para solucionar los problemas, voluntad y competencia para llevar a cabo los programas de gobierno, de forma eficiente, eficaz y calidad, y algo, que en últimos años se ha olvidado por completo, vocación de servicio.

En este contexto, el Servicio Profesional de Carrera, es el mecanismo idóneo para llevar a cabo esta transformación, ya que delimitaría la discrecionalidad de la autoridad para designar a los servidores públicos, la constante fuga de memoria organizacional en las transiciones de gobierno y la implementación de un sistema integral de gestión de recursos humanos, que premie el desempeño y no la ineficiencia, que permita el desarrollo y permanencia en el servicio público.

El Servicio Municipal Profesional de Carrera (SMPC) debe construirse como parte del nuevo papel que realiza el estado en el cambio democrático, que se relaciona con los procesos de descentralización de atribuciones, rendición de cuentas, fomenta el control o conocimiento del ciudadano sobre la administración pública. Transformar la administración pública en una estructura administrativa profesionalizada, independiente e imparcial a los vaivenes políticos.

El presente trabajo está integrado por tres capítulos, el primero aborda el tema de la Nueva Gestión Pública y su relación con el Servicio Profesional de Carrera. Entendiendo a la Nueva Gestión Pública como la racionalización de la función central de dirección, basada en la eficiencia, y como da origen a que se desarrolle un nuevo sistema de gestión de la función pública, traducida en el Servicio Profesional de Carrera.

El segundo capítulo, narra la historia del servicio civil de carrera en México, sus antecedentes y la situación actual del Servicio Profesional de Carrera en la administración pública federal, la administración pública estatal del estado de Baja California y en la administración pública municipal de la ciudad de Mexicali. Por último, se presenta una propuesta de un sistema municipal de servicio profesional de carrera con aplicación en la administración pública municipal de Mexicali, integrado por seis subsistemas: Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo de Personal, Capacitación y Certificación, Evaluación del Desempeño y Separación.

## **Marco Metodológico**

### **1. Planteamiento del problema.**

Las administraciones públicas locales, requieren de personal calificado, competente e imparcial para cumplir de forma responsable con las atribuciones derivadas de reformas constitucionales y jurídicas, de entre esas reformas, se encuentran las que tiene relación con los recursos humanos, y sus procesos para el ingreso y permanencia en el servicio público, que obedecen principalmente a valores de lealtad y de disciplina de grupo, perfectamente identificados por quien dirige la administración pública municipal, continuando con el clientelismo como mecanismo de ingreso y permanencia, cuya rotación se lleva a cabo con la renovación del gobierno municipal cada tres años; y no a reales sistemas de gestión de recursos humanos, que permitan seleccionar entre hombres y mujeres a los mejores candidatos, por lo cual el desempeño de los servidores públicos es calificado de forma negativa por los ciudadanos.

Es necesario recuperar la credibilidad y la confianza en los servidores públicos. Esta necesidad genera la idea de implementar un nuevo sistema de gestión de recursos humanos, que permita la selección, ingreso y permanencia del recurso humano mejor calificado para desempeñar la función pública, derivado del desarrollo de esa idea, la búsqueda de ese nuevo sistema, es el Servicio Profesional de Carrera, donde la principal finalidad es fomentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, lo cual se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Hoy en día, se siente la presión de dejar atrás al servidor público burócrata inmerso en organizaciones ineficientes y en estructuras rígidas, con una motivación primordialmente política y con una visión muy limitada de los alcances de sus competencias y responsabilidades.

El enfoque de la Nueva Gestión Pública, propone la construcción de un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados, la creación de competencias, la evaluación del desempeño, el mérito, etc., representa una alternativa para hacer el cambio en la gestión de la administración pública de nuestro país.

Si bien se ha llegado a la conclusión de que el problema que enfrentan las organizaciones públicas radica en la incapacidad de crear los perfiles adecuados para ejecutar las propuestas de cambio, el Servicio Profesional de Carrera tiene como propósito establecer los mecanismos para profesionalizar a los servidores públicos. Dejar atrás los métodos para ocupar puestos públicos a través del favoritismo y el clientelismo; y no por el mérito, y de este modo, transformar la percepción ciudadana en relación al servidor público visto como un corrupto.

El Servicio Profesional de Carrera es un sistema que permite uniformar la gestión del personal público en los aspectos más formales, así como en la construcción de una carrera orientada hacia el servicio público, que otorgue seguridad, estabilidad y continuidad en los programas de gobierno, aun con alternancias en el poder y las posibles descentralizaciones que otorgue los gobiernos federales y estatales, a fin de restablecer el equilibrio, la estabilidad y la capacidad de gobernar.

Se requieren servidores públicos que sean aptos, competentes, responsables, racionales en el uso y destino de los recursos públicos, sean transparentes e imparciales en el cumplimiento de sus actividades.

Valorar la construcción de un sistema municipal de servicios profesional de carrera, requiere de profesionales que puedan mantener el aprendizaje y desarrollo de la administración pública municipal, para mejorar los procesos y los procedimientos de las tareas públicas, con la finalidad de fortalecer las capacidades de iniciativa para elaborar, procesar e impulsar el desarrollo local.

## **2. Pregunta de investigación.**

1. ¿Cuáles subsistemas son necesarios en la construcción de un sistema municipal de Servicio Profesional de Carrera que posibiliten la implementación de mecanismos óptimos de selección, seguimiento y evaluación de los servidores públicos?

### **3. Objetivo general.**

Elaborar una propuesta de un sistema municipal de Servicio Profesional de Carrera, que posibilite la implementación de mecanismos óptimos de selección, seguimiento y evaluación de los servidores públicos.

### **4. Objetivos específicos.**

- a. Elaborar la propuesta de un Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.
- b. Elaborar la propuesta de un Subsistema de Ingreso.
- c. Elaborar la propuesta de un Subsistema de Desarrollo Profesional.
- d. Elaborar la propuesta de un Subsistema de Capacitación y Certificación de las capacidades.
- e. Elaborar la propuesta de un Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- f. Elaborar la propuesta de un Subsistema de Separación.

### **5. Hipótesis.**

Un sistema municipal de Servicio Profesional de Carrera posibilitará sustancialmente la selección, seguimiento y evaluación de los servidores públicos de la administración pública.

### **6. Delimitación espacial.**

El presente estudio de caso se limita a la administración pública municipal de la ciudad de Mexicali, conformada por dependencias centralizadas y entidades paramunicipales. Considerando para su análisis los puestos de segundo, tercero y cuarto nivel.

### **7. Metodología.**

El Servicio Profesional de Carrera es un sistema integral de administración de recursos humanos para el sector público, cuyo objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades

en el acceso a la función pública con base en el mérito, mediante la valoración de capacidades, habilidades y conocimientos con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública en beneficio de la sociedad, y que basa su origen en las premisas que componen el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), que establece que el interés público no puede ser conceptualizado desde el punto de vista político, sino que es considerada de forma neutral, la cual busca atacar frontalmente la ineficiencia del sector público e incrementar los recursos con los que cuenta.

Este enfoque se basa en cuatro principales vertientes que son:

- 1) Promover las jerarquías de forma horizontal.
- 2) La especialización en los diferentes campos que comprende la administración pública.
- 3) Promover la evaluación de la gestión pública y,
- 4) Cambiar la cultura en el servicio público.

Una de las principales propuestas de la NGP, es la especialización en los diferentes campos que comprende la administración pública, lo cual podemos interpretarlo como la profesionalización de quienes integran la administración pública. Dignificar a los servidores públicos, siguiendo un código de ética para lograr una mejor imagen ante la ciudadanía. Asimismo, permitir la ocupación y ascensos en sus puestos en base al mérito y la competencia, la cual proporciona estabilidad, desarrollo y permanencia en su puesto.

En el caso de México, el Sistema del Servicio Profesional de Carrera se implementado en la administración pública federal, y el cual se rige por la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC), y su respectivo reglamento, en el se establece que el sistema estará integrado por los siguientes subsistemas:

- a. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos
- b. Subsistema de Ingreso.
- c. Subsistema de Desarrollo Profesional
- d. Subsistema de Capacitación y de Certificación de Capacidades.
- e. Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- f. Subsistema de Separación.
- g. Subsistema de Control y Evaluación.

En base a lo anterior, se toma como punto de referencia lo establecido en la LSPC para integración del sistema con los subsistemas que se establece en la misma, bajo la dimensión general del enfoque de la NGP, para dar respuesta a los objetivos planteados. Recordando que de acuerdo a la Teoría de Sistemas, un sistema es “un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia”.

En ese sentido, la propuesta del SMPC se integrará con los siguientes subsistemas.

- a. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos: Define y establece las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal que requiere la administración pública municipal, en el corto y mediano plazo.
- b. Subsistema de Ingreso: Se definen los métodos de reclutamiento y selección, así como el programa de inducción.
- c. Subsistema de Desarrollo Profesional: Establece el programa de trayectoria para ascensos y promociones de los servidores públicos.
- d. Subsistema de Capacitación y Certificación de las Capacidades: Se detecta las necesidades de capacitación, a partir de las cuales se elabora el programa de capacitación.
- e. Subsistema de Evaluación del Desempeño: Establece los criterios para medir y valorar el desempeño y productividad de los servidores públicos.
- f. Subsistema de Separación: Regulación de la rescisión laboral.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos, señalados en el párrafo anterior, la primer fuente de insumos será el departamento de recursos humanos de la administración pública municipal, y derivado de la obtención de esa información se ha determinado cuales de los subsistemas serán necesarios para integrar el SMPC, así como la experiencia en el servicio público municipal, que me ha permitido conocer como es la gestión de los recursos humanos.

## **CAPITULO I. La Nueva Gestión Pública y el Servicio Profesional de Carrera.**

En las últimas décadas se han concebido, desarrollado e implementado nuevas teorías y enfoques de la administración pública, que buscan llevar a cabo reformas en los procesos administrativos del sector público, y que se han originado principalmente por la necesidad del gobierno de responder a las crisis fiscales, como pueden ser la modernización administrativa, la teoría de la elección pública, el teorema del neoinstitucionalismo económico, hasta llegar lo que hoy en día conocemos como la Nueva Gestión Pública.

Un ejemplo de estas nuevas teorías es la teoría de la elección pública, que de acuerdo con Dennis C. Muller, es “el estudio económico de la adopción de decisiones que pertenecen a situaciones de no mercado o, simplemente, la aplicación de la economía a la ciencia política”.

El enfoque de la modernización administrativa se sustenta en esta teoría, de la que puede señalar que los funcionarios públicos, toman decisiones en beneficio de sus intereses y no de los de la comunidad, por lo que esas decisiones, afectan el desempeño del gobierno, así como la percepción y confiabilidad de la sociedad.

El objeto de la modernización administrativa, es reivindicar a los servidores públicos otorgándoles mayor confianza, estabilidad y mejores condiciones de trabajo, con la finalidad de que eleven su productividad para estar en condiciones de atender con mayor eficacia, eficiencia y equidad las demandas de la sociedad. (Barragán, 2000). Bajo este enfoque, debemos de incluir a todos los servidores públicos, en todos los niveles y puestos, considerando a los que se encuentran en los niveles inferiores, ya que son el primer contacto de la sociedad con el gobierno.

Otra teoría que se ha convertido en eje teórico de la Nueva Gestión Pública es el teorema del neoinstitucionalista del “principal-agente” o del “mandante-mandatario”. Este teorema es la referencia básica para señalar y criticar la propensión a la ineficiencia e irresponsabilidad de la estructura administrativa en modo jerárquico-burocrático, así como para encontrar la respuesta teórica y práctica al problema. Se inspira en los costos de transacción pero que ha producido sus propios conceptos y métodos de análisis. La idea central de esta relación es conocida y consiste, en que una persona, el agente

(mandatario) actúa voluntariamente a nombre de o por instrucciones de otra persona, el principal (mandante) a cambio de una remuneración. Entre el principal, que trata de realizar un determinado propósito, y el agente que se encarga de realizarlo y que se dedica a lograrlo, existe un contrato de mutua convivencia". (Aguilar, 2006).

Para minimizar el problema de agente-principal, se ha recomendado dos estrategias: 1. Tiene que ver con los funcionarios e implica el establecimiento de objetivos, incentivos y sistemas integrales de recursos humanos para aquellas personas que cumplan adecuadamente con sus tareas, y 2. el establecimiento de sanciones para quienes no lo hicieran. (Barragán, 2000).

El impacto y pertinencia de la aplicación de estas teorías y enfoques en las administraciones publicas latinoamericanas, es porque son demasiado centralizadas, reguladas, rígidas y desmotivadas, con control excesivo, y una excesiva centralización de la autoridad, inestabilidad en la supervisión, legalismo, comunicación inadecuada y gestión incompleta de personal. (Aguilar, 2006).

El enfoque de la Nueva Gestión Pública consiste en "cambios deliberados en las estructuras y los procesos de las organizaciones públicas, es decir en la distribución de la autoridad, la división del trabajo y el flujo de la comunicación con el propósito de que funcionen mejor". (Pollitt y Bouckert, 2000).

La NGP "representa una corriente específica de ideas y valores administrativos, una cultura administrativa históricamente formada y situada, cuya aplicación tiene implicaciones administrativas y políticas". (Aguilar, 2006).

Pérez Parra (2004) menciona que: "La tendencia actual del estudio de la gestión pública comprende la estrategia, la gestión de personal y financiera, el control de los procesos y la influencia del sector privado".

Al hablar de la gestión de personal, se debe identificar que en las organizaciones públicas existen dos tipos de grupos que logran imponerse dentro de la misma, los políticos provenientes del exterior y los profesionales de la organización provenientes del interior de la misma. Es una lucha constante por ocupar los puestos de mayor jerarquía, y

comúnmente esos puestos los ocupan miembros del partido que se encuentre en el poder, politizando a la administración pública.

La Nueva Gestión Pública ha modificado los sistemas tradicionales de reclutamiento, selección, promoción y remoción de los empleados públicos en la mayor parte de los países desarrollados. No obstante, varios autores han insistido en que no todos los procesos de reforma se ajustan a los patrones del modelo británico ni a la Nueva Gestión Pública. Los países escandinavos, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Francia, España e Italia han reformado sus sistemas de administración pública con base en principios y mecanismos diferentes a los impulsados por los países anglosajones. (Mascott, 2011).

Mascott, señala que el alcance de las reformas también ha sido muy variable. Las diferencias se explican por la combinación de varios factores:

- a) La agenda política, esto es, el diagnóstico y la definición de los problemas más apremiantes que enfrenta el sector público en cada país;
- b) Las diferentes percepciones acerca del papel y significado de los servidores públicos;
- c) La naturaleza de la constitución y del sistema político;
- d) La cultura política;
- e) Los sistemas legales, que pueden ser más o menos restrictivos;
- f) Los equilibrios de poder y las relaciones laborales en el sector público (poder de los sindicatos);
- g) La capacidad política del gobierno para tomar decisiones difíciles. (Mascott, 2011).

La NGP, exige un alto desempeño de los programas-unidades del personal del gobierno, que significa básicamente eficiencia económica y robustez financiera; busca la descentralización y la evaluación del desempeño. Establece para ello componentes básicos para el cambio, siendo estos los siguientes:

1. El Servicio Profesional Carrera.

2. . La regulación gubernamental administrada por tecnócratas y,
3. Aplicación de normas legales y de transparencia para evitar la corrupción.

De los tres componentes mencionados en el párrafo anterior, es el mencionado en número uno: El Servicio Profesional de Carrera, el que ha llamado nuestra atención y sobre el cual se desarrolla este estudio.

El Servicio Profesional de Carrera, se define “como un sistema que pretende crear incentivos claros para mejorar el desarrollo de los servidores públicos, basado en el merito, disminuir la discrecionalidad en la organización de los puestos y la corrupción; garantizar continuidad y memoria institucional para generar una Administración Pública eficiente, defensora del interés público, mediante un sistemas que regule el ingreso, promueva la capacitación y la evaluación del desempeño” (Barragán, 2000).

Aunque algunos autores manejan la idea de que “el sistema del Servicio Civil Profesional de Carrera es obsoleto, porque en el fondo está más interesado en la seguridad del funcionario que en un desempeño público de calidad o atados a perfiles de puestos rígidos, más que a competencias analíticas y ejecutivas” (Aguilar, 2006).

Otra definición es la desarrollada por Francisco Longo, que dice que “es un sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones publicas profesionales.

Los servicios profesionales son instituciones político administrativas, son sistemas de gestión de recursos humanos y son sistemas de valores, con un ámbito de aplicación jurídica determinada, valores administrativos particulares y sistemas de gestión de recursos humanos específicos.

Se considera al Servicio Profesional de Carrera como un sistema integral de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas, que beneficia en primer lugar al funcionario público, a las instituciones públicas y a la comunidad. En la medida en que un sistema de servicio profesional de carrera aumenta la profesionalización de los servidores públicos, se mejora la calidad en la prestación de los servicios públicos a la comunidad, lo

cual impacta en la coordinación interna de las instituciones públicas encargadas de prestar dichos servicios.

Agregado a esto cuando la profesionalización de los servidores públicos se combina con el liderazgo de las autoridades públicas favorece la transparencia, y por tanto facilita la medición de los resultados, así como también le permite al ciudadano conocer como se están administrando los recursos públicos.

En ese mismo sentido, podemos señalar algunas de las ventajas del sistema, tales como: es un sistema que busca eliminar la cultura de la lealtad individual, los ya conocidos equipos de trabajo, genera seguridad laboral con base en el mérito, preserva la memoria institucional, capacita a los servidores públicos, derivado de esa capacitación, se pueden obtener resultados y es un sistema factible de implementar, gradualmente.

Así mismo, no podemos dejar de mencionar cuales son las desventajas del sistema, las cuales serían entre algunas que: disminuye las oportunidades, las reformas estructurales no son muy complejas, se encasilla a un funcionario en un área específica, como se está más preocupado por asegurar el trabajo del servidor que se olvidan de exigir la corresponsabilidad e ineficiencia ya que los nombramientos políticos le restan lugares a los que se encuentran dentro del sistema.

Sin embargo, es un sistema que ha sido implementado en varios países. En los años setentas se dieron una serie de reformas que empezaron a implementarse en países como el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, fundamentado principalmente en las recomendaciones de la OCDE, para llevar a cabo el cambio en los estilos gerenciales dentro de la administración pública.

En América Latina se ha experimentado y llevado a cabo la implantación del servicio profesional de carrera, en algunos casos exitosos y en otros ha causado un caos mayor, la mayoría de los países latinoamericanos iniciaron sus reformas administrativas en las décadas de los setentas y ochentas, por mencionar algunos de los países que se han optado por la implementación de este sistema, tenemos a Bolivia (1980), Argentina (1980), Chile (1974-1990), Ecuador (1991), etcétera.

## **CAPITULO II. Servicio Profesional de Carrera en México.**

### **a. Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.**

La Experiencia de México data del año 1923, con el primer intento de profesionalizar la administración pública con el establecimiento de la Ley de Servicio Civil. En 1931, se aprobó la Ley Federal del Trabajo y en 1932 la Ley sobre Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados Agrarios, en 1938 ya se distinguía entre empleados de base y de confianza en el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, y así siguió con adiciones y reformas hasta el establecimiento del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, donde se reflejan los avances del Servicio Civil de Carrera.

Como antecedente inmediato a la implementación de la Modernización Administrativa de la Administración Pública, se encuentra el establecimiento del Programa de Descentralización Administrativa y Programa de Simplificación Administrativa (1983-1988), en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado. El proyecto de descentralización propino tres líneas principales de acción:

- I. Fortalecimiento del federalismo
- II. Otorgamiento de mayores atribuciones a la vida municipal
- III. Fomentó al desarrollo regional.

En ese periodo se creó el Sistema de Planeación Democrática; se promulgó la Ley General de Planeación, y se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo (1982-1988). Las acciones para la descentralización de la vida nacional se enmarcaron en cuatro grandes vertientes:

1. Reforma municipal
2. Descentralización educativa
3. Descentralización de los servicios de salud
4. Desarrollo regional.

El Programa de Simplificación Administrativa, constituyo un instrumento para hacer más clara y más ágil la gestión de los ciudadanos ante las instituciones gubernamentales, y

para impulsar las conductas éticas de los funcionarios del sector público, y que la tardanza y los trámites excesivos favorecieron la corrupción y la desconfianza de la ciudadanía.

Durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, comprendido del año de 1989 a 1994 se desarrollo el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal, su propósito esencial fue devolver a la sociedad civil su iniciativa, que progresivamente había sido reducida ante el aparato estatal que crecía en tamaño y complejidad. La simplificación administrativa fue una estrategia para reducir el número de trámites y agilizar la gestión pública. Representa nuevas formas de hacer las cosas, modificando lo que es útil, eliminando lo que se obstruye y mejorando lo perfectible, con el propósito de servir mejor.

De 1995 al 2000, periodo del gobierno de Ernesto Zedillo, se implemento el Programa de Modernización de la Administración Pública, el programa tuvo como propósito mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos, mediante enfoques provenientes de la gerencia privada (planeación estratégica, enfoque de calidad y reingeniería de procesos) para ser aplicadas en la administración pública federal, el cual fue conocido como el Programa de Modernización de la Administración Publica (PROMAP).

Desde 1998 el gobierno de Francia dio apoyo técnico y científico para la implementación del Servicio de Carrera Local a través del Programa Franco-Mexicano de Cooperación Municipal (PFMCM). Este apoyo se extendió a algunas en entidades federativas como Aguascalientes, Distrito Federal, Hidalgo, Quintana Roo, Veracruz y Zacatecas, mismas que impulsaron acciones de la mano con el programa para la cimentación de sistemas de profesionalización en cada una de las entidades. (Rosique, 2010).

Durante la administración de Vicente Fox, se reconoció la necesidad de adentrarse en el terreno de la innovación para poder ser reconocidos a nivel mundial. En su gobierno se desarrollo un modelo que integrara los elementos necesarios para ello, mismo que se denominó Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, el cual se caracterizaba por el proceso de modernización, haciendo énfasis en tres elementos: eficiencia, eficacia y legitimidad.

Del párrafo anterior es importante señalar el concepto que se tiene de eficiencia, eficacia y legitimidad, por lo que al hablar de eficiencia, se hace referencia al uso más racional de los recursos; eficacia al grado en que la organización pública procesa los insumos y; legitimidad, que se sustentaba por el grado de credibilidad y confianza de los ciudadanos en las agencias de gobierno. Tanto la eficiencia y legitimidad, son los factores clave para consolidar un buen gobierno, y en cada uno de esos ámbitos se han aplicado estrategia claras.

En un sentido más amplio, se puede conceptualizar los tres elementos de la siguiente forma: se entiende eficiencia como, una estructura burocrática sobredimensionada y una mala aplicación de los recursos presupuestales redundan en ineficiencia del aparato administrativo. En el caso de las administraciones públicas de los estados no están dadas las condiciones para que un cambio de tipo organizacional sea inducido por la base de su estructura, ya que la rigidez de los niveles operativos y la inercia de tradiciones, ritos y vicios de comportamiento, son uno de los principales obstáculos a vencer. En materia de eficiencia, las reformas promueven reestructuras y han sido implementadas satisfactoriamente pues no se retoma el tema de manera significativa en los apartados de buen gobierno.

El siguiente concepto que se menciona es el de eficacia, que nos dice que para lograr una mayor agilidad en la resolución de demandas y brindar mejores servicios públicos, es de suma importancia que los gobiernos estatales adopten nuevas tecnologías de información, que permitan simplificar los procesos y trámites engorrosos que caracterizaban la burocracia jerárquica, y faciliten el acceso de los ciudadanos a servicios gubernamentales de calidad en menor tiempo. Es necesario aumentar la calidad de las mejoras regulatorias de los estados ya que aun no se encuentra con niveles muy bajos. No se ha consagrado en la Ley ningún Programa de Mejora Regulatoria que atienda aspectos urgentes tales como inscripción de trámites, proceso de revisión de proyectos normativos obligatorio y elaboración de un análisis costo-beneficio de las nuevas regulaciones. Otro análisis permite apreciar la eficacia es a través del índice de Capital Gubernamental elaborado por el (CECIC) en el año 2002, que toma como indicadores el grado de trámites burocráticos y eficiencia y confianza de los servidores públicos.

La eficacia es un proyecto en las entidades federativas, pues todas están buscando la forma de modernizar su administración pública involucrando innovadoras tecnologías de la información, o comprometiéndose genuinamente con la profesionalización de sus servidores públicos.

Por último, tenemos el concepto de legitimidad, el cual señala que, es el esfuerzo que realizan los gobiernos para lograr legitimar el desempeño de su administración pública mediante mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Así pues, tenemos que considerar que los tres conceptos desarrollados anteriormente, son parte fundamental de transición de la administración pública tradicional a la administración pública gerencial que se quiere lograr, por iniciativa propia, así como por la presión ejercida por los organismos internacionales, tales como la OCDE.

En ese transitar se encuentran también las entidades federativas, las cuales han buscado la mejor forma de favorecer a la modernización de sus agentes gubernamentales, sin embargo, los avances han sido inútiles. No obstante que muchas entidades federativas cuentan con “Leyes del Servicio Civil” que son las normas que rigen las relaciones entre los poderes estatales y sus trabajadores, dichas leyes no son propiamente de servicio civil, sino solo regulaciones laborales burocráticas.

Sin embargo a partir del año 2000, y concretamente a raíz de la aparición de la Ley del Servicio Público de Carrera del Distrito Federal, han venido surgiendo verdaderas normas de Servicio Civil en algunos estados de la Federación.

Las entidades federativas que cuentan con Leyes de Servicio Civil de Carrera, que incorporan nuevos componentes como las capacidades y evaluación del desempeño son: Aguascalientes (2002), Distrito Federal (2000), Quintana Roo (2002), Veracruz (2003), Zacatecas (2003), entre otras.

La importancia de implementar un servicio civil de carrera en las administraciones estatales, es para atender cuatro principales problemas, los cuales se pueden ver

reflejados en los planes de desarrollo elaborados por las entidades federativas antes mencionadas, siendo estos:

1. Baja calidad de los servicios públicos, debido a un sinnúmero de procesos y trámites administrativos lentos y complicados;
2. Limitada capacitación o profesionalización de los servidores públicos;
3. Poca transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de recursos públicos, y
4. Obsolescencia de los sistemas informativos y tecnológicos.

En lo que respecta a los municipios mexicanos, podemos decir que se ha avanzado en términos formales en materia de su autonomía como poder político, pero ha retrocedido en la formación, gestión, y reproducción de sus propios parámetros de planeación, así como de sus recursos hacendarios, limitando su avance en procesos de modernización administrativa. (Pontifes, 2009).

Por otra parte, tampoco se ha logrado un sistema de empleo de servidores públicos municipales capaz de resistir y trascender los cambios trianuales; en contraste, ahora las sucesiones institucionales se han visto contaminadas por la presencia de poderes fácticos, que no solamente inciden en la designación de candidatos sino en la imposición de equipos completos a favor de intereses ajenos a los que están prescritos en la ley para el municipio y sus comunidades. (Pontifes, 2009).

Se advierte que en los últimos diez años la profesionalización de servidores públicos municipales, encabezada por instituciones como el INAFED, ha explorado la vía del Servicio Civil de Carrera, mismo que ha tenido escasos resultados con menos de diez municipios que han intentado su aplicación, como son Aguascalientes, Aguascalientes; Torreón, Coahuila; Benito Juárez, Quintana Roo; y Morelia y Uruapan, Michoacán.

## **b. Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.**

“En México el Servicio Civil Profesional de Carrera es considerado un método de administración de personal público cuyas principales características son el ingreso por concurso o examen, el ascenso por méritos y antigüedad, la neutralidad política, la profesionalización y la seguridad en el empleo.” (Barragán, 2000).

La relación jurídica de los trabajadores públicos con el Estado, se rige por lo establecido en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Apartado B, y sienta las bases para la implementación de un servicio civil, en las fracciones VII y VIII, que a la letra dice:

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII. Los trabajadores gozaran de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

Para lograr esto, se considera también la necesidad de profesionalizar a los servidores públicos y de esta manera garantizar que su desempeño se lleve a cabo con legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Contar con las personas adecuadas en el lugar idóneo.

Al hablar de la situación actual debemos ubicarnos en el periodo de gobierno de Felipe Calderón (2006-2012). Los esfuerzos en esta materia han sido relevantes porque se ha aprobado la Ley del Servicio Profesional de Carrera con la reglamentación correspondiente, con la idea de profesionalizar a los servidores públicos de confianza de la administración pública federal a través del mérito y la competencia para poder tener estabilidad laboral, así como la oportunidad de acceder a puestos públicos de mayor jerarquía. (Rendón, 2010)

La Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC) nace de una iniciativa del Congreso de la Unión que contó con la aprobación unánime de las diferentes fuerzas políticas. Después de un intenso período de conciliación, esta iniciativa fue aprobada el 25 de marzo en la Cámara de Diputados y el 3 de abril en la Cámara de Senadores, publicándose en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril, entrando en vigor, el 7 de octubre, todas estas fechas correspondientes al año 2003.

La naturaleza de la LSPC es establecer un sistema de carácter administrativo para organizar y dirigir los recursos humanos del Estado, que tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal.

El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, y será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública Federal.

El Sistema es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad, y serán principios rectores la legalidad, la eficiencia, la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad, la competencia por mérito y la equidad de género.

Así también señala la clasificación de los servidores públicos de carrera, siendo estos: en servidores públicos eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que, siendo de primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34 de la Ley y aquellos que ingresen por motivo de un convenio.

La ley se compone de 80 artículos y siete transitorios, organizados en cuatro títulos que son:

1. Título primero: Disposiciones Generales.
2. Título Segundo: De los Derechos y Obligaciones de los Servidores Públicos del Sistema.

3. Título Tercero: De la Estructura del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.
4. Título Cuarto: Sin denominación, pero se trata del recurso de revocación y de las competencias de los Tribunales Federales de Conciliación y Arbitraje y de Justicia Fiscal y Administrativa, para conocer respectivamente, de controversias laborales y administrativas.

El sistema de SPC es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a LSPC y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la administración pública federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia y legalidad. (<http://www.spc.gob.mx/>)

El sistema SPC busca atraer a los mejores hombres y mujeres ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público; ingresar y ascender en el gobierno con base en el mérito profesional y aportar con creatividad y profesionalismo sus mejores talentos para beneficio de la sociedad. (<http://www.spc.gob.mx/>).

El servidor público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por esa Ley.

Actualmente la totalidad de las dependencias y entidades de la administración pública federal cuentan con un sistema de servicio profesional de carrera, con apego a lo establecido en la Ley, siendo la Secretaría de la Función Pública el ente rector de este sistema. Es común encontrar las convocatorias emitidas por las distintas áreas de la administración pública federal, para ocupar algún puesto en algunas de ellas.

Algunas dependencias de la administración pública federal, cuentan ya con sistemas consolidados, como el caso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, siendo quizás la primera en establecer un sistema de servicio profesional de carrera, también es el caso del INEGI e IMSS.

## Servicios Civiles en México

Institución	Servicio de Carrera
 Comisión Nacional del Agua	 Sistema de Especialistas en Hidráulica
 Instituto Federal Electoral	 Servicio Profesional Electoral
 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.	 Sistema Integral de Profesionalización
 Procuraduría Agraria	 Servicio Profesional Agrario
 Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.	 Instituto de Formación Profesional
 Procuraduría General de la República	 Carrera de Agente del Ministerio Público Federal
 Secretaría de Educación Pública	 Carrera Magisterial
 Secretaría de Relaciones Exteriores	 Servicio Exterior Mexicano
 Sistema de Administración Tributaria (Secretaría de Hacienda y Crédito Público).	 Servicio Fiscal de Carrera

Las dependencias de gobierno federal, se sustentan en un sistema normativo que establece los principios, procesos y procedimientos, meritos, estímulos económicos, promoción en los puestos públicos, otorgando seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. El Sistema fortalece el funcionamiento administrativo, para garantizar la continuidad de las políticas de gobierno, evita la inmovilidad del servidor público y trata de cambiar la cultura de incorporar a los amigos, compadres, familiares y compañeros de partido a la administración pública. (Olivos, 2003).

Pese a esos intentos, actualmente a nivel nacional no se observa un gobierno municipal que cuente con un Servicio Profesional de Carrera que opere con todos los elementos técnicos y normativos que requieren dichos sistemas de la función pública. Por ello se deben fortalecer los ejes que consideren al recurso humano en una auténtica política pública dentro de un modelo de largo plazo, ya que en el ámbito municipal no es suficiente la voluntad política acotada en periodos de tres años, en los que la sindicalización del empleo público y la politización de los funcionarios constituyen fuertes obstáculos para su implantación. (Rosique, 2010)

De esa forma, podemos decir que de nada sirve que los presidentes municipales que llegan al gobierno tengan la mejor voluntad y grandes propuestas para realizar, que cuenten con los recursos económicos suficientes, normatividad actualizada, tecnologías de la información vanguardistas y sistemas de gestión de la calidad, si no se atiende lo fundamental: la implantación de un Sistema Civil de Carrera. (Rosique, 2010).

### **c. Situación actual en la Administración Pública Estatal de Baja California.**

En el Estado de Baja California, se cuenta con una Ley de Servicio Civil, que dista mucho de lo que se establece en la Ley de Servicio Profesional de Carrera, y pese a los intentos que el Ejecutivo Estatal a emprendido por reformar la actual Ley en comento, los esfuerzos se han visto obstaculizados, por los diferentes grupos que se oponen a ello.

En noviembre del 2011, el Ejecutivo estatal presento ante el Congreso del Estado de Baja California, la Propuesta de reforma a la Ley de Servicio Civil del Estado de Baja California, la cual después de meses de polémica, fue rechazada en el mes de marzo del 2012.

No obstante, la administración pública estatal ha iniciado los cambios y ajustes necesarios, para homologar el sistema de recursos humanos con lo que se ha desarrollado en la administración pública federal, regida por la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

Este ha sido un trabajo que ha llevado varios años, y en los cuales han logrado grandes avances, con la firme intención de contar con todos los instrumentos requeridos para contar con sistema de servicio profesional de carrera, independientemente de si existe una legislación o no.

Fue así, como los primeros trabajos fueron la depuración del Catálogo de Puestos, reduciendo este de una gran cantidad de puestos, algunos ya no funcionales, debido a los avances en las tecnologías de la información y comunicación, por lo cual han quedado obsoletos. Así también, logro reducir el nivel escalafonario, de contar con 25 niveles, se redujo a 14 niveles.

Una vez depurado su Catálogo de Puestos, se revisaron y adecuaron la totalidad de la cédula de puestos, la cual es considerada el acta de nacimiento del puesto, ya que en ella deben quedar de forma muy clara y precisa todas las características, funciones y responsabilidades del puesto. En este tema, la administración pública estatal, innovo en la incorporación de la misión del puesto, lo cual consideran que es de vital importancia que el servidor público, conozca cual es la razón de existir del puesto que está desempeñando. Las anteriores acciones corresponden al subsistema de planeación de recursos humanos.

En lo correspondiente al subsistema de ingreso, han puesto especial interés en fortalecer su sistema de reclutamiento y selección de aspirantes a ingresar a la administración pública. Han establecido un área especializada en este tema, quienes son los encargados de revisar la documentación curricular de los aspirantes, así como la aplicación de los exámenes psicométricos, de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, contando para ello, con un sistema informático que les permite obtener resultados rápidamente.

Así también, han desarrollado un proceso de inducción a la administración pública estatal, que es verdaderamente histórico, ya que se imparte a los nuevos servidores públicos un curso de inducción con la intención de que conozcan mejor el quehacer público, así como de la importancia de su puesto dentro de la organización. Este es un proceso muy acertado, puesto que en la administración privada, esta es una práctica obligatoria.

Respecto del subsistema de capacitación, han elaborado un programa de capacitación, tratando de cubrir a la totalidad de los servidores públicos, siendo esta desde la capacitación para el desarrollo cultural, hasta capacitación para ascenso y promoción de los mismos. Existe una verdadera preocupación por contar con servidores públicos profesionales y profesionistas.

Es de reconocer los esfuerzos hechos por la actual administración pública estatal en materia de profesionalización de los servidores públicos, ya que han hecho cambios e innovaciones, desde su estructura organizacional, así como en los procesos y sistemas informáticos, que permitan generar el tránsito de una administración pública tradicional a una administración pública gerencial. Tratando de dejar atrás los paradigmas que tienden a favorecer al amiguismo o compadrazgos de quienes dirigen el aparato estatal.

#### **d. Situación actual del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Municipal de Mexicali.**

De acuerdo con el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el municipio libre es la base de la división territorial, política y administrativa de los estados de la Federación. De esa forma el municipio es el gobierno “pie a tierra”. Es el único orden de gobierno capaz de entender en su esencia la problemática local; además, es la primera institución en la que el ciudadano encuentra eco para resolver, en lo posible, sus demandas en materia de desarrollo social, económico y político. (Castelazo, 2009).

La ausencia de un servicio civil de carrera constituye uno de los problemas presentes en la mayoría de los municipios que se vincula a diversos factores, tales como: a) en la mayoría de las entidades federativas de una reglamentación jurídica que establezca efectivamente un sistema de carrera para las administraciones municipales; b) la ausencia de voluntad política y c) la existencia de un régimen juicio burocrático que menoscaba a la estabilidad de los trabajadores de confianza, debido a las relaciones clientelares y partidistas que se establecen para ocupar los cargos públicos.

La estabilidad de los trabajadores de confianza, sigue basado en la ausencia de ese derecho, por lo que pueden ser manipulables. La mayoría de las entidades excluyen de manera absoluta al no otorgar las medidas de protección al salario y gozar de medidas de seguridad, en los estatutos jurídicos las relaciones laborales para los servidores públicos de confianza, como en Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Hidalgo, y algunos otros.

La mayor parte de los ayuntamientos del país no han desarrollado SPC adecuados a los retos de sus propias administraciones, la capacitación no dispone en muchos de los casos de un modelo conceptual, por lo que prevalece la improvisación y elección aleatoria de temas de capacitación.

La dependencia líder en la gestión de recursos humanos en la administración pública municipal de Mexicali es la Oficialía Mayor. Las funciones que desempeña la Oficialía Mayor son entre algunas, la administración de los recursos humanos así como la conducción de las relaciones que se generen en torno a los mismos, adquirir y administrar

los insumos y servicios que se requieran para el funcionamiento de las dependencias, brindar servicio médico a los servidores públicos, el servicio de grúas a las dependencias y entidades municipales, así como el mantenimiento, conservación, construcción, remodelación, etcétera, en las instalaciones de las dependencias y entidades municipales.

En ese sentido, fijaremos la atención al sistema actual de gestión de recursos humanos, el cual se encargará principalmente de la vigilancia en el cumplimiento y aplicación de las normas y políticas de administración, control y disciplina del personal de las dependencias, el cual lo ejecutará a través de la siguiente estructura:



La actual administración municipal cuenta con un total 6,200 servidores públicos, de los cuales aproximadamente el 40% (2,480) son de categoría de confianza, 10% (620) son trabajadores por contrato y el resto 50% (3,100) son de categoría de base.

El incremento de personal en los dos últimos trienios (2004-2010), ha superado la capacidad del Departamento de Recursos Humanos para administrarlos, por lo que se ha quedado rezagado en la implementación de nuevos instrumentos y mecanismos para la administración de los mismos, por lo tanto su sistema no está actualizado.

Agregado a esto, los vaivenes que ha sufrido por los cambios de partido en el poder, los cuales tratan de modificar la estructura organizacional de acuerdo a la ideología de su partido y con ello, cambian también los puestos y sus funciones. Ello dificulta establecer procedimientos que sobrevivan a las transiciones de gobierno.

Los catálogos de puestos no están contruidos para definir cualidades formales de cada uno, en función de las aportaciones que ese puesto debe darle al cumplimiento de los propósitos de la organización, sino que están hechos en base al presupuesto disponible para repartir sueldos, es por ello que es común que no coincidan las plazas con la función realmente desempeñada, mientras el sueldo se pague completo.

Por tanto, el inventario de personal es deficiente. Es imposible llevar a cabo a un análisis de puesto y descripción de actividades cuando los puestos son tan volubles. No existe un área especializada en elaborar las cédulas de puestos, sucede un caso curioso, es el propio trabajador, quién determina cuáles son sus actividades. Por lo tanto, las cédulas de puestos no reflejan la misión de esos puestos.

En el pasado período de gobierno (2007-2010), se hicieron esfuerzos por establecer los instrumentos y mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero sólo para los niveles inferiores, ya que los puestos de primer, segundo y tercer nivel, son designados de forma discrecional, y no presentan ningún tipo de examen ni entrevista. No se consideran a los servidores públicos ya en servicio para ocupar cargos de mayor jerarquía, aún, contando con profesionistas y profesionales, que cumplen con el perfil y la experiencia para ello.

El acceso al servicio público no se basa en un criterio basado en las aptitudes, las habilidades y los conocimientos de quienes habrán de ocupar los espacios, sino se sustentan en la credenciales políticas de los aspirantes. Por ello, sí se cuenta con un experto y además es leal, mucho mejor. De lo contrario si no despierta confianza políticamente suficiente, se opta por correr el riesgo de contratar a la ineptitud.

La lealtad personal se vuelve el valor de cambio más importante para obtener, permanecer y ascender en la carrera del servicio público. Los fines institucionales por

tanto, se desplazan hacia los fines de las personas y de los grupos que ocupan los cargos.

Derivado de lo anterior, consideran de poca relevancia contar con un programa de inducción, teniendo como resultado un programa insípido, que solo trata de mostrar de forma general la función del Gobierno Municipal, dejando de lado la razón de ser de la administración pública municipal, más que de inducir a los nuevos servidores públicos en las actividades y tareas del puesto, y sobre todo, estimular su sentido de pertenencia a la institución.

La evaluación de los servidores públicos se realiza través de los mecanismos de escalas, pero solamente a los de niveles inferiores. A pesar de que se maneja por puntaje, este tipo de evaluación no tiene credibilidad. A los servidores públicos de mandos superiores no se les evalúa en esos términos.

La evaluación sobre el ejercicio del cargo de los funcionarios no se hace sobre la base de los resultados institucionales que ese puesto debió alcanzar, sino es en función del compromiso personal de quien ocupa el cargo, con la capacidad de ponerse la camiseta y mantenerse como un activo político disponible. Basta con que el servidor público sea leal a los jefes y cumpla con las tareas que se le imponen, para estar frente a un servidor público bien evaluado.

La política de salarios, está basado para los empleados de categoría de base, en lo establecido en las condiciones generales de trabajo. Para los trabajadores de categoría de confianza, el sistema se maneja de forma discrecional, principalmente en las compensaciones, independientemente del puesto que se desempeñe. No existe normatividad para establecer rangos de sueldos.

Continuando con lo mencionado en el párrafo anterior, nos damos cuenta que no existe una valuación de los puestos, tal parece que los sueldos con otorgados en virtud de la persona no de las funciones del puesto.

La capacitación es de dos tipos: una para el personal administrativo-operativo y la otra para los mandos superiores. En el primer caso, son cursos referentes a motivación de personal, manejo de paquetería informática y relaciones humanas, que en nada abonan al desempeño de su puesto o que pueda influir en su expediente laboral para ser considerado en una promoción. Para los segundos, serán aquellos talleres que si tengan que ver con el desarrollo de las actividades de su puesto, que al cabo de tres años, se retirarán de la administración pública municipal, y con ellos se llevarán los conocimientos adquiridos.

La permanencia y los ascensos no dependen de la calidad profesional para ocupar los cargos. Por regla, los cargos más altos son ocupados por quienes suelen tener menos conocimientos y menos habilidades que quienes ocupan puestos subordinados, obteniendo como resultado una cuota mayor de ineficiencia.

En base a lo anterior, se elaboró matriz FODA de la Gestión de Recursos Humanos de la administración pública municipal del municipio de Mexicali, considerando los actuales subsistemas de administración de recursos humanos:

1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.
2. Subsistema de Ingreso.
3. Subsistema de Desarrollo Profesional
4. Subsistema de Capacitación y Certificación

Matriz FODA de la gestión de recursos humanos en la administración pública municipal del municipio de Mexicali.

<b>Subsistema de Planeación de Recursos Humanos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuenta con un catálogo de puestos base.</li> <li>✚ Cuenta con la mayoría de las cédulas de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Reclasificación y valoración de los puestos.</li> <li>✚ Creación de nuevos puestos.</li> </ul>
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ El catálogo de puesto no se encuentra actualizado.</li> <li>✚ Falta de plataformas informáticas adecuados para el registro de los recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Presiones y movilizaciones por parte del Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado.</li> <li>✚ Saturación de puestos.</li> </ul>

<b>Subsistema de Ingreso</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuenta con área encargada de selección y reclutamiento.</li> <li>✚ Utiliza diferentes instrumentos de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaborar perfiles de puestos</li> <li>✚ Establecer mecanismos de reclutamiento interno y externo.</li> </ul>
<b>Subsistema de Ingreso</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No cuenta con plataformas informática para el procesamiento de los exámenes aplicados.</li> <li>✚ No cuenta con un manual de selección y reclutamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Discrecionalidad de las autoridades para seleccionar al personal.</li> <li>✚ Presiones para cumplir compromisos personales o de partido.</li> <li>✚ Presiones y movilizaciones del Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado.</li> </ul>
<b>Subsistema de Desarrollo Profesional</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuenta con servidores públicos con potencial.</li> <li>✚ Se cuenta con un tabulador de sueldos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Establecer un instrumento para evaluar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones encaminadas a cada servidor municipal.</li> <li>✚ Establecer un sistema de gestión de recursos por competencia.</li> <li>✚ Estimular el desarrollo personal.</li> </ul>
<b>Subsistema de Desarrollo Profesional</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No hay estímulos para el personal.</li> <li>✚ No se estimula el sentido de pertenencia.</li> <li>✚ No cuenta con un sistema de valuación de salarios por puesto.</li> <li>✚ No cuenta con un tabulador de salarios para el personal de confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No cuenta con un método de evaluación de conocimientos y habilidades.</li> <li>✚ Presiones y movilizaciones del Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado</li> </ul>
<b>Subsistema de Capacitación y Certificación</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuenta con personal con potencial de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Determinar los métodos de capacitación.</li> <li>✚ Transitar del modelo tradicional a un modelo por competencias.</li> </ul>
<b>Subsistema de Capacitación y Certificación</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La capacitación no es sistemática.</li> <li>✚ La capacitación no se programa por procesos o por áreas.</li> <li>✚ La capacitación no es acumulativa y personal.</li> <li>✚ Poca importancia a la capacitación.</li> <li>✚ No existe la certificación de capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Negación por parte de los trabajadores.</li> </ul>

**Matriz FODA de la gestión de recursos humanos en la administración pública municipal**

La reforma de la administración pública municipal y de sus estructuras requiere de un esfuerzo político para construir estructuras flexibles, y que permitan establecer el sistema méritocrático de los recursos humanos, dentro del marco de la legalidad y transparencia, que permita transmitir esa confiabilidad que la ciudadanía exige y necesita.

Los gobiernos municipales, como parte de los procesos de permanencia y el cambio, se han desenvuelto con menor o mayor margen de libertad. Esto se relaciona a la aptitud que tienen para conseguir que sus valores y objetivos sean elevados a rango de normas jurídicas. De políticas, de decisiones y, con ello cuiden el interés público de impulsen el desarrollo.

Los problemas que genera la falta de servicio profesional de carrera municipal, produce deficiencias e improvisación en las acciones administrativas de gobierno ante la renovación periódica del cuerpo administrativo directivo, que se caracteriza por la falta de experiencia y calificación para el cargo, así como mecanismos de camarillas ante la ausencia de un régimen jurídico burocrático municipal que otorgue seguridad y permanencia en el empleo a los trabajadores de confianza municipales.

El SMSPC debe construirse como parte del nuevo papel que realiza el estado en el cambio democrático, que se relaciona con los procesos de descentralización de atribuciones, rendición de cuentas, fomenta el control o conocimiento del ciudadano sobre la administración pública. Transformar la administración pública en una estructura administrativa profesionalizada, independiente e imparcial a los vaivenes políticos.

A las administraciones municipales les resulta un escenario importante de oportunidades para transitar hacia un SMSPC para hacer frente a los cambios institucionales en el gobierno y en la administración pública municipal, ante la falta de continuidad de los programas gubernamentales, que se dan en condiciones de alternancia, pluralidad y competencia política que se tienen en los tiempos actuales.

Liberarse de gobernantes y administradores incompetentes, irresponsables y nocivos y dar entrada a quienes sean efectivamente aptos, competentes, legalmente responsables, escrupulosos en el manejo de los recursos e imparciales en el cumplimiento de sus

actividades. Que los cargos sean ocupados por quienes acrediten las mejores aptitudes y vocación de servicio a la ciudadanía y a la sociedad.

Hoy en día, en algunas entidades federativas como Aguascalientes, Coahuila, Guanajuato, México, Michoacán, Puebla, Sonora y Zacatecas, se tiene ordenamientos que instituyen las bases legales para que las administraciones públicas municipales establezcan la reglamentación correspondiente para instaurar el SPC, lo cual constituye un importante esfuerzo jurídico.

Llevar a cabo acciones legales para lograr el adecuado y mejor aprovechamiento de los recursos humanos de los municipios, que respondan a las distintas realidades municipales, que asegure la estabilidad en el empleo, la eficacia en el servicio y que rijan normas y procedimientos públicos e imparciales, así como una cultura de mejora continua en su desempeño administrativo.

Para el establecimiento del SMSPC debe considerarse el espacio gubernamental y social; la diversidad física, política, jurídica, económica, social, cultural, étnica y ecológica. La instauración del SMSPC puede concebirse como un conjunto de normas jurídicas y procesos orientados a mejorar la capacidad, eficacia y calidad de la acción directiva, regulatoria y administrativa del gobierno municipal.

Para ello será necesario contar con una adecuada distribución de autoridad, capacidad y funciones, estructurar y transparentar el catálogo de puestos, actualizar y desarrollar permanentemente las capacidades de los servidores públicos, un sistema y criterios de ingreso y ascenso basado en el mérito, respaldo jurídico de las disposiciones y sistemas relacionados con la gestión del recurso humano, estimular la permanencia y desarrollo del personal dentro de la institución e instrumentos técnicos de bajo costo y de fácil acceso para todo tipo de municipios. (Sanchez, 2010).

### **CAPITULO III. La propuesta del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Municipal de Mexicali.**

#### **a. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.**

El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización. En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones, afecta directamente la eficiencia y la efectividad de la organización.

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. (Chiavenato, 2011).

El subsistema de Planeación de Recursos Humanos se convierte en la parte medular del SMSPC, que a partir de que sea bien construido y se utilizan las metodologías adecuadas puede garantizar su implementación en la administración pública municipal. (Fócil, 2004).

Es en este subsistema es donde deben establecer las políticas, procedimientos y normas generales que serán aplicables a la estructura ocupacional del SMSPC, los catálogos de puestos, las trayectorias de puestos, salarios y compensaciones, la oferta del empleo público y las medidas de racionalización de la plantilla de personal, su distribución y especialización en la función pública.

En el Subsistema de Planeación se debe registrar el catálogo de puestos, con sus respectivos análisis y descripción de puestos, los cambios estructurales, las necesidades cualitativas y los estudios respectivos de personal y de su formación, así como los resultados de la evaluación del desempeño. (Fócil, 2004).

El análisis y descripción de puesto, es el documento principal dentro de cualquier administración pública, ya que en él se establecerán los datos del puesto, en cuanto a su ubicación dentro de la organización, así como cuáles son las responsabilidades, actividades y tareas a realizar. La falta de una cédula de puestos correctamente

elaborada, ha llevado a muchas administraciones públicas a problemas legales, principalmente aquellos que tienen que ver con las demandas laborales.

La cédula de puestos debe contener como mínimo, y de forma muy clara, los siguientes:

1. Identificación y ubicación del puesto dentro de la organización:

- Denominación del puesto.
- Ramo.
- Dependencia.
- Departamento

2. Relación jerárquica.

- Jefe inmediato
- Puestos a su cargo.

3. Descripción de la misión y funciones del puesto.

- Misión
- Funciones genéricas
- Funciones específicas

4. Relación laboral del puesto.

- Relación laboral con dependencias internas
- Relación laboral con dependencias externas

5. Perfil del puesto.

- Rango de edad
- Sexo
- Escolaridad
- Experiencia
- Habilidades físicas y mentales
- Responsabilidad

6. Condiciones de trabajo

- Riesgo en el trabajo
- Ambiente Interno y externo
- Esfuerzo físico
- Horario laboral

7. Competencias del puesto.

- Operativas

- Técnicas
- Profesional
- Mandos medios
- Directivos

Un gran error que cometen las administraciones públicas es que los puestos no corresponden su a ubicación dentro de la estructura organizacional. Muchas administraciones han dejado de prestar la debida importancia al diseño de su estructura organizacional, y por tanto no han podido definir qué tipo de puestos son los que se requieren para llevar a cabo las funciones.

Se debe llevar a cabo un análisis de la estructura y de los puestos que lo componen para poder determinar las necesidades en cuanto a la cantidad y calidad de los servidores públicos en toda la estructura organizacional. El resultado esperado es poder detectar donde existe una sobrepoblación de puestos, así como viceversa, en donde hay carencia de servidores públicos, de esta forma, se da cierta movilidad y refresca a la propia administración pública, ya que motiva la rotación de los servidores públicos, a puestos en los que pueden ser optimizados.

En relación con lo anterior, el primer paso de este subsistema, debe ser la elaboración del *Registro Único del Servicio Profesional de Carrera (RUSPC)*, que es el padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la administración pública, es lo que la teoría de la administración de recursos humanos llama el inventario de personal.

Este Registro se establece con el fin de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias. El registro sistematizará la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de las capacidades, evaluación del desempeño y la separación de los servidores públicos del sistema. (Ley).

La elaboración del Registro debe ser prioridad, pues es el punto de partida para la operación de todo el sistema. Es la base de datos del personal, que con la actualización

permanentemente, facilita la toma de decisiones. Para ello debe adquirirse y establecerse una sola la plataforma informática, así como establecer los lineamientos para el diseño de la captura y base de datos. (Fócil, 2004).

Una vez, elaborado el RUSPC, servira de guía para elaborar escenarios futuros para determinar necesidades de personal en el corto y mediano plazo, así como las propuestas para los cambios estructurales de la organización, siempre en busca de atender las necesidades de la población de forma eficiente, eficaz y con economía.

#### **b. Subsistema de Ingreso.**

El subsistema de ingreso busca prever herramientas seguras, confiables y de ágil distribución que permitan obtener de los aspirantes evidencia de las actitudes, aptitudes y capacidades técnicas y cognoscitivas, que permitan la adecuada selección de candidatos a ingresar comprometidos con el servicio público.

El subsistema de ingreso, se conforma por los procedimientos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal, que una vez determinado el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, se determinarán las técnicas de reclutamiento conforme a las necesidades de la organización.

El reclutamiento, es el proceso para localizar y atraer a los aspirantes que desean ingresar a la administración pública. En tanto que la selección de personal, es el proceso que analiza las capacidades, intereses y aspiraciones de los candidatos reclutados, a fin de determinar cuáles son los más aptos e idóneos para ocupar los puestos de la administración pública, considerando los catálogos institucionales de puestos, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Los principios básicos de todo concepto de selección son:

- a. Determinar los mejores candidatos para los puestos.
- b. Otorgar las mismas oportunidades para todos, con procesos transparentes.

El reclutamiento y selección de personal es el filtro que tiene la administración pública para lograr la eficiencia y la efectividad en la gestión de los servicios públicos. Para tal efecto, las técnicas de reclutamiento y selección de personal tienen como propósito ingresar a la administración pública gente que haya demostrado su capacidad mediante exámenes objetivos e imparciales y que reúna los requisitos necesarios.

Un proceso de reclutamiento debe de considerar mínimo lo siguiente:

- Desarrollo de los instrumentos de entrevistas y la definición de los exámenes psicosociales y de trabajo social para hacer la evaluación a los aspirantes.
- Desarrollo de las pruebas de conocimientos de tipo técnico que serán aplicadas a los aspirantes.
- Aplicación los procedimientos de entrevistas y exámenes a los aspirantes e integrar los respectivos expedientes con los resultados generados en las mismas.

La base del sistema de selección está constituida por el catálogo de puestos, ya que en él se determinan las habilidades genéricas y específicas del puesto, su ubicación dentro de la estructura organizacional, los instrumentos de medición de su resultado y el impacto dentro de la organización. (Fócil, 2004)

Es a partir de la identificación y conocimiento de cada puesto, que se podrá establecer cuáles serán los métodos de revisión de la curricular, así como determinar el examen de conocimientos y habilidades en específico.

Para ello es necesario institucionalizar los lineamientos para el ingreso de personal, en el cual se establezca cuales son los métodos más adecuados para reclutar y seleccionar a los nuevos integrantes de la administración pública.

En el mismo sentido se debe de considerar con gran importancia el proceso de inducción, el cual su diseño, dependerá de las necesidades de la organización y de la misma creatividad de quienes sean responsables de ello, esto con la firme finalidad de dar a conocer, de forma clara, sencilla y precisa, cuáles son sus funciones dentro de la organización, agregado a esto, desde el primer momento estimular el sentido de

pertenencia a la organización, entendido, que cada servidor público, es parte de la gran máquina a la que llamamos administración pública.

El proceso de inducción debe incluir cursos breves, de tipo propedéutico y de desarrollo de la cultura institucional, así mismo, debe ser un curso de inducción general y de inducción al puesto.

El curso de inducción general debe contener como mínimo los siguientes ejes temáticos:

- ¿Qué es la administración pública municipal?
- Misión, Visión y Valores de identidad institucional.
- Estructura organizacional y de funciones
- Marco Jurídico, hablando de leyes, reglamentos, acuerdos, normas, etc.
- Código de Ética y Código de Conducta.
- Política Salarial.
- Derechos y obligaciones del servidor público.

Respecto al curso de inducción al puesto este debe de incluir como mínimo lo siguiente:

- Funciones de la dependencia
- Procesos generales relacionados al puesto
- Funciones del puesto
- Obligaciones y responsabilidades del puesto
- Espacio físico del puesto y ámbito de acción.

Como último paso en este subsistema, tenemos el diseño y elaboración de la hoja de servicio, o bien podemos referirnos a ella, como el Nombramiento del Servidor Público. Dicho nombramiento debe contemplar:

- a. Nombre de la dependencia a la cual es adscrito.
- b. Nombre del puesto
- c. Ubicación dentro del Catálogo de Puestos
- d. Nombre del servidor público
- e. Sueldo
- f. Nombre de quien expide el nombramiento

- g. Fecha de ingreso
- h. Lugar y fecha de expedición.

Para lo anterior, se requiere contar con un área especializada para operar este subsistema, así como contar con las herramientas técnicas necesarias para llevar a cabo el proceso de manera profesional, misma que se debe plasmar en el establecimiento de un método específico de selección, en el cual determinar los criterios para la elegibilidad de los candidatos. El método de selección debe ser de dos tipos: interno y externo. Considerando siempre en primer lugar a los servidores públicos que ocupen el puesto inmediato inferior, dentro de la misma dependencia, y solo en caso de no existir un servidor público que cumpla con los criterios, la selección se hará hacia el exterior de la organización. (Fócil, 2004).

En resumen, contar con una estructura organizacional que lleve a cabo este subsistema, y la institucionalización de los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, así como el proceso de inducción y la contratación del nuevo servidor público, siendo esta oficial con la expedición del nombramiento correspondiente.

### **c. Subsistema de Desarrollo Profesional de Personal**

El Desarrollo Profesional, significa que no solo la formación y desarrollo, debe estar centrar su atención en cumplir con las necesidades de las dependencias y entidades, sino que también debe de cumplir con las necesidades individuales de su personal, los cuales cuentan con diferentes capacidades, aspiraciones y potencial. A cambio, el personal deberá aceptar y comprometerse con un programa de desarrollo continuo, y con ello ir construyendo la carrera profesional.

Una administración que presenta constante cambios, puede generar que su personal no comprenda el valor o la relevancia de su trabajo en relación con las necesidades presentes y futuras de la propia organización. El personal está acostumbrado a desarrollar su trabajo dentro de una estructura fuertemente jerarquizada, donde el progreso solo es posible mediante la capacidad de desempeñar un gran número de tareas, y donde las

especialidades y las capacidades de gestión no son valoradas adecuadamente. Actualmente este escenario está cambiando, ya que se está permitiendo que el recurso humano sea más consciente de su potencial dentro de la administración.

El subsistema de Desarrollo Profesional establece los procedimientos para el ascenso de los servidores públicos de carrera. Este subsistema no solo conlleva una responsabilidad importante en la creación de plazas, y obliga a revisar la política salarial y el tabulador de sueldos, para hacer de él un instrumento flexible y fácil de administrar, que responda a las necesidades que planteara en su momento el Sistema Municipal de Servicio Profesional de Carrera. (Fócil Ortega, 2004).

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. La política salarial no es estática; por el contrario es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje.

La política salarial comprende la estructura de los puestos y salarios, los salarios de admisión y la previsión de reajustes salariales, esto es de forma más específica, la clasificación de puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos, la coincidencia del salario de admisión con el límite inferior de cada nivel, los reajustes de salario por determinación judicial o espontáneos.

El objetivo de una remuneración es crear un sistema de premios, equitativo tanto para la organización como para las personas. Thomas Patton, sostiene que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada: Se debe de alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa: La paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. Equilibrada: Los salarios, prestaciones y demás, deben proporcionar en conjunto un paquete razonable de premios.
4. Eficaz en costos: Lo que la organización puede pagar.
5. Segura: debe representar un monto suficiente para dar seguridad a los empleados y satisfacer sus necesidades básicas.

6. Motivadora: Debe alentar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados: Comprensión del sistema de salarios y sentimiento de que es razonable para ellos y la empresa.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

En la siguiente tabla se muestra como está integrada actualmente la política salarial de la administración pública municipal de Mexicali.

#### **Política salarial Ayuntamiento de Mexicali**

<b>Componentes</b>	<b>Trabajadores de base</b>	<b>Trabajadores de confianza</b>	<b>Trabajadores de contrato</b>
Salario	✓	✓	✓
Canasta básica	✓		
Previsión social	✓		
Quinquenios	✓		
Transporte	✓		
Fomento educativo	✓		
Prima vacacional	✓	✓	✓
Aguinaldo	✓	✓	✓
Incentivos	✓		
Subsidios	✓		
Vacaciones	✓	✓	✓
Permisos o	✓	✓	✓
Seguro de vida	✓		
Pensión o jubilación	✓		
Compensaciones		✓	✓

**Fuente: Condiciones generales de trabajo 2011-2012**

Uno de los principales problemas que enfrenta este subsistema son los conceptos de promoción y ascenso, los cuales pueden ser de forma vertical u horizontal, pero que dependen en gran medida de la definición de la política salarial. (Fócil, 2004).

La promoción permite al trabajador el acceso a puestos ubicados en niveles superiores a sus responsabilidades, y por tanto, de remuneración, el cual se realiza a través de un sistema de escalafón, el cual es de forma vertical y horizontal.

Las promociones horizontales corresponden a cambios en el nivel salarial de un servidor público en su puesto, se obtiene mediante la acumulación de una cantidad particular de puntos. Las promociones verticales se refiere al cambio de un servidor público a un puesto de mayor responsabilidad y/o sueldo.

En México, el personal de base no tiene una movilidad reconocida o ascensos establecidos por escalafón a niveles de mandos medios o superiores, situación que precisamente permite que se desaproveche a servidores públicos de base, por lo que debería de establecerse un SPC que contemple ascensos a niveles superiores basados en el sistema de méritos. (Herrera, 2010).

La promoción para servidores públicos debe darse en igual de circunstancias, independientemente de la relación laboral, en base a un sistema de méritos, considerando la capacidad, la aptitud, la actitud, la vocación de servicio, así como la antigüedad del trabajador y sobre todo la eficiencia y lealtad a la organización.

Lo anterior serviría para proporcionar mayor confianza a los servidores públicos que al momento en que se genere algún cambio, resulte estimulante y no la inversa, que es lo que regularmente sucede. Cada cambio de administración, los servidores públicos tienden a bajar su rendimiento, puesto que consideran que no tienen una oportunidad de ser promovidos.

Existen diferentes estructuras de promoción:

- a. Estructura líneal: Se puede ascender desde los niveles más bajos a los más altos, sin necesidad de reunir requisitos de educación formal, superiores a los exigidos al ingreso.

- b. Estructura cerrada: Las especializaciones se subdividen en carreras independientes en función de los requisitos de educación formal, y que es exigido como requisito en cada uno de los niveles.
- c. Estructura rígida: En esta estructura no es posible pasar de un área profesional a otra diferente.
- d. Estructura flexible: Es posible pasar de una area de especialización a otra diferente, conservando el nivel jerarquico.
- e. Estructura mixta: Es la mezcla de los diferentes modelos para ajustarse a la realidades, necesidades y problemáticas de cada país.

Para el caso del SMSPC, el modelo de promoción de estructura mixta, haciendo la mezcla entre el modelo de estructura cerrada y estructura flexible, se considera el mas adecuado, ya que toma del modelo de estructura cerrada la exigencia de la comprobación de la educación formal, y del modelo de estructura flexible, en el que el servidor público pueda pasar de una dependencia a otra.

Uno de los conceptos mas compartidos sobre el servicio profesional de carrera es atraer, formar y retener a los mejores. Dos elementos básicos para la retención de los recursos humanos son el ascenso por mérito sin que haya una vacante y la promoción. (Fócil, 2004).

El reto de este subsistema es garantizar la creación de un grupo de trabajo, capacitado, flexible y experimentado, capaz de cumplir con eficiencia los objetivos a corto y largo plazo. Propocionar al personal la motivación y visión del futuro para desarrollarse y trabajar en equipo con la finalidad de cumplir con los objetivos.

Es en este subsistema donde se deben desarrollar los planes individuales de carrera que comprenden las promociones verticales o de especialidad y horizontales y movimientos laterales, así como el establecimiento de los grados de profesionalización a los que se puedan acceder. También, en este subsistema se deben determinar la factibilidad para el intercambio de los recursos humanos con otras instituciones.

Los planes de carrera contemplan las secuencias de puestos que constituyen rutas viables de desarrollo para sus ocupantes, con base en la afinidad de los perfiles de dichos puestos. Los planes individuales de carrera contemplan las secuencias posibles de puestos que una persona puede seguir en su desarrollo profesional, con base en sus intereses y cualidades. Los anteriores, son una pieza clave para valorar el desarrollo profesional del personal.

Para elaborar los planes de carrera y planes de carrera individual se debe en primer lugar identificar el talento y potencial del servidor público, así como identificar potenciales candidatos para ocupar un puesto, en caso de que este quede vacante, a fin de reducir el tiempo de tal vacancia.

#### **d. Subsistema de Capacitación y Certificación de las Capacidades.**

Para que una administración pública pueda colocarse en una posición estratégica, que le permita entrar en una etapa de desarrollo institucional constante y permanente, se debe enfatizar la necesidad de que los cuadros administrativos sean convertidos en medios de cambio deseado.

Un programa adecuado de capacitación, basado en estrategias, podrá lograr un cambio en las actitudes y habilidades laborales de los servidores públicos, y con ello un cambio positivo en la burocracia.

José Octavio Acosta (2010), dice que el mejoramiento de la preparación, capacidades y habilidades de los funcionarios públicos tiene varios beneficios:

1. Reducción del gasto administrativo.
2. Ordenamiento de la estructura orgánica (perfiles adecuados con funciones).
3. Confiabilidad y transparencia en los procesos gubernamentales.
4. Certificación de procesos y funcionarios.
5. Mejoramiento del desempeño del personal.

6. Mejoramiento de la imagen gubernamental.

7. Prestación de servicios de calidad.

(Acosta, 2010).

El Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades comprende los programas para la actualización, desarrollo y certificación de capacidades de los servidores públicos, así como, la regulación de los procesos de capacitación de personal, orientándolos hacia la certificación de capacidades. La certificación de los servidores públicos es una condición deseable, mas no es determinante para lograr la profesionalización de los mismos.

Se entiende como capacitación al proceso por el cual los servidores públicos son inducidos, preparados y actualizados para el eficiente desempeño de las funciones de un puesto y su desarrollo profesional. En tanto la certificación de capacidades, es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

Para poder desarrollar un programa completo de capacitación se debe de considerar los diferentes programas de capacitación como son:

- Capacitación para el desarrollo humano: Este tipo de capacitación contempla cursos para reforzar elementos del conocimiento social, cultural y fortalecimiento de los valores, con la finalidad de facilitar la socialización del servidor público y equilibrar sus capacidades intelectuales, emocionales y relacionales.
- Capacitación para la especialización en el puesto: Programas enfocados en perfeccionar los conocimientos y capacidades del servidor público para convertirlo en especialista dentro de las funciones del puesto.
- Capacitación para la actualización profesional en el puesto: Aportan conocimientos complementarios, nuevos o reformados, con la intención de que el servidor público conozca los cambios en los sistemas o procesos propios del puesto.
- Capacitación de desarrollo administrativo: Cursos que proveen conocimiento y ejercicio práctico y sistemático, de los procesos y rutinas de gestión organizacional,

programática, presupuestal, administrativo y de control, así como los marcos normativos.

- Capacitación para ascenso y promoción: Es un proceso de acopio y desarrollo de capacidades, que parte de conocimiento de las funciones del propio puestos y de los puestos que le siguen en categoría, grado de especialidad, responsabilidad institucional o trayectoria determinada en el Plan de Carrera. Compuesta de temas complementarios, de actualización o nuevos, considerados con un grado de mayor complejidad del puesto actual.

La capacitación debe adquirir un valor curricular oficial, por tanto debe quedar constancia en el expediente individual del servidor público. La valoración curricular puede asemejarse al sistema utilizado por las instituciones educativas, que sustentan el valor de cada curso mediante créditos, cuya acumulación hacen posible la acreditación de ciertos cursos o programa.

Los métodos y sistemas de certificación constituyen un medio para establecer un estándar de los perfiles de capacidades, por lo que los servidores públicos deben aproximarse al máximo al posible perfil profesional. (Carta).

La acreditación debe prever el desarrollo de un tabulador de equivalencias que en valores curriculares tienen los cursos impartidos desde el interior de la institución, con respecto a los otorgados por instituciones externas.

Para ello es necesario llevar definir competencias genéricas y competencias por puesto, así como el diseñar los planes y programas necesarios para mantener actualizados a los servidores públicos en el perfil y las aptitudes para el puesto. Esto es establecer el programa de capacitación. (Fócil, 2004).

El diseño de las competencias y capacidades de los servidores públicos debe generarse desde el punto de vista de los propios servidores públicos, su valoración y medios de acreditación, deberán de combinarse con otros métodos a los que están establecidos para el diseño de competencias. (Carta).

#### **e. Subsistema de Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño es el conjunto de procedimientos para establecer la metodología y definir mecanismos de medición y valoración cuantitativa y cualitativa del rendimiento de los servidores públicos en el puesto y de manera colectiva en la institución, que opera a través de un grupo de indicadores previamente definidos para un período de evaluación determinado.

El método de la evaluación del desempeño debe estar orientado a medir el rendimiento de los servidores públicos, y sus resultados deberán servir para identificar en estos, el desarrollo del capital humano y su contribución a los objetivos y metas institucionales para la mejora de la institución, así como el fomento de una cultura de evaluación orientada a la productividad.

Por tanto, en primer lugar se debe definir claramente el reglamento y metodología de evaluación, la cual debe establecer objetivos claros y metas susceptibles de medirse que puedan definir el desempeño de los servidores públicos como satisfactorio o no satisfactorio. (Fócil, 2004).

El Subsistema de Evaluación del desempeño, tiene como propósito evaluar la labor de los servidores público, así como su aportación al cumplimiento de las metas institucionales de la dependencia. De los resultados de las evaluaciones, se pueden desprender estímulos al desempeño destacado, o la separación del cargo, cuando los servidores públicos no hayan obtenido resultados aprobatorios o su desempeño fuera deficiente.

Para dar cumplimiento a lo mencionado en el párrafo anterior, se debe considerar como punto de arranque los siguientes puntos:

1. Diseñar los instrumentos de evaluación del desempeño del servidor público de conformidad con las normatividad vigente.
2. Programar la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño del servidor público.
3. Integrar el reporte de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.

4. Identificar los casos en que los resultados no correspondan a los estándares establecidos como satisfactorios, por lo cual deberá de notificar de manera inmediata los resultados.
5. Registrar los resultados de la evaluación el desempeño en el expediente individual de cada servidor público.

En segundo lugar, es integrar la política para otorgar estímulos al desempeño, percepciones extraordinarias, compensaciones, reconocimientos o incentivos, mismo que deben formar parte del presupuesto de egresos, y por tanto obliga a diseñar un sistema de transparencia en el cual la sociedad pueda conocer y supervisar que dichos estímulos no se han convertido en parte del salario. (Fócil, 2004).

#### **f. Subsistema de Separación.**

Este subsistema en sí mismo no representa problemas para su operación, sino más bien de procedimiento, forma y técnica jurídica, los cuales deben ser clarificados en un reglamento a fin de evitar problemas de índole administrativo o laboral para la administración pública municipal.

Lo importante de este subsistema es dejar claro el proceso jurídico administrativo por seguir para determinar la prescripción de los efectos de los nombramientos de los servidores públicos.

La LSPC establece como causas para que proceda la separación del cargo a la renuncia, la defunción del servidor público, la sentencia judicial que prive de la libertad del servidor público, el incumplimiento reiterado e injustificado de sus obligaciones, el hacerse acreedor a un sanción administrativa que implique la separación del cargo o reincidencia, el no aprobar en dos ocasiones la capacitación obligatoria o su segunda evaluación del desempeño, o cuando el resultado de dicha evaluación sea deficiente.

Ahora bien, las causales de separación se encuentra reguladas por leyes y reglamentos de la materia, por lo que en este subsistema lo que se requiere es establecer de forma clara bajo qué condiciones se debe llevar a cabo la separación y dar por concluida la relación laboral.

Se propone que se elabore un Norma técnica Administrativa en el cual se establezcan las formas en que se llevara a cabo la separación, por cualquiera de las causales anteriormente mencionadas, en ella se deben establecer plazos para entrega de finiquitos, pago de seguros de vida, pensiones, etc, según sea el caso, cual es la documentación necesaria para respaldar dicha separación, el diseño de formatos, si es que resultan relevantes, y demás instrumentos que la propia institución considere necesarios.

## **Conclusiones.**

Las premisas fundamentales para acceder al Servicio Profesional de Carrera es la voluntad política, la definición de una política pública perdurable, en la materia de recursos económicos para su implementación y tiempo suficiente, destinada a formar cuadros profesionales que permita realizar las adecuaciones para la operación de la carrera profesional.

Actualmente en los gobiernos municipales, se genera una mayor alternancia en el poder, estos cambios han propiciado nuevos retos para comprender y atender la magnitud de los problemas políticos y administrativos locales, ante las deficiencias estructurales, la insuficiencia de recursos públicos y la falta de capacidad financiera. La profesionalización de los servidores públicos constituye un requisito fundamental para una nueva visión política y administrativa.

El SPC en la administración pública municipal debe construirse como parte del nuevo papel que realiza el Estado en el cambio de democratización, relacionado con la descentralización de las atribuciones, rendición de cuentas, fomento al conocimiento del ciudadano sobre la administración pública. Transformar la administración pública municipal en una estructura administrativa profesionalizada, independiente de los vaivenes políticos, la cual se debe observar como una oportunidad para transitar hacia un SPC.

El establecimiento de SMSPC, requiere de una visión de futuro, voluntad y compromiso de los actores políticos, pero también de técnicos con apertura para la supervisión y evaluación por parte de la ciudadanía. Sensibles a las exigencias, receptores a las propuestas de los grupos sociales y de ciudadanos, conciliadores de intereses que superen las resistencias y obstáculos. Para garantizar la certidumbre y asegurar la permanencia y desarrollo del SMSPC es necesario institucionalizar los procesos y respaldarlos con fundamentos jurídicos.

Más allá de implementar un sistema de administración de recursos humanos el SPC lo que busca es profesionalizar a los servidores públicos y sentar las bases para desarrollar

una carrera dentro de la administración pública, en la cual deben ser considerados todos los servidores públicos, independientemente de la relación laboral, ya que si la finalidad del SPC es formar profesionistas y profesionales, no debe existir exclusiones, puesto que en la administración pública es una gran maquina, en la cual el recurso humano es una pieza fundamental, que hace que día a día siga funcionando, con la misión y visión fundamental de beneficiar a la sociedad a la cual gobierna.

Cada gobierno debe desarrollar un SPC de acuerdo a su situación administrativa y expectativas particulares referentes a la profesionalización. No existen modelos únicos que puedan operar por igual en todos los municipios.

Para poder contar con administraciones públicas municipales, que estén en condiciones de desplegar un mayor grado de capacidad de respuesta, se debe contar con un servicio publico de calidad que responda a los problemas públicos, que cumpla con la prestación de los servicios públicos y de obra pública, que brinde los servicios asistenciales, culturales y recreativos, así como el que impulse el crecimiento económico, industrial, comercial y turístico del municipio, a favor del desarrollo local.

El gran reto en la implementación del SMSPC es la formación de cuadros profesionales locales, de esta forma se pueden convertir en una garantía para que las instituciones públicas, ante la alternancia en el poder, estén en condiciones de responder a los cambios de las decisiones políticas y administrativas que se impongan en este camino a la democracia.

Hacia el interior de la administración pública municipal de Mexicali, existe mucho por hacer, ha llegado el momento de atender lo urgente y lo importante. Dejar las improvisaciones y el abrigo a servidores públicos carentes de toda ética y compromiso, que no cuentan con los elementos suficientes para dirigir ni trabajar en equipo, en busca del bien colectivo de nuestro municipio. Es urgente y necesario que se tomen las medidas necesarias para adelgazar la muy pesada nómina, y no solo del recurso humano operativo, sino de aquellos, quienes toman las decisiones basados en creencias y presentimientos.

Las autoridades deben de contar con una visión de 360 grados, deben dejar atrás la presión política para conceder lugares dentro de la administración pública municipal a personas que no cuentan con el conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes mínimas requeridas para el puesto.

La administración pública esta colapsando, es urgente y necesario, tomar las riendas de esta gran máquina llamada administración pública, donde lo más importante es el capital humano.

Por último, es claro que el SPC, fue diseñado para brindar certidumbre a los servidores públicos considerados no de base, pero debemos ver mas allá de proteccionismos a ciertos grupos, debemos considerar en primer término lo que conviene, o no, a la administración pública, cuando consideremos en primer término las necesidades de ella, habremos evolucionado.

Me considero una servidora pública comprometida, no por la relación laboral que existe entre la administración pública municipal y una servidora, sino porque mi compromiso y el sentido de pertenencia, no es con la autoridad en turno, es con la institución y con la comunidad mexicalense.

## Abreviaturas

<b>CECIC</b>	Centro de Capital Intelectual y Competitividad.
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social.
<b>INAFED</b>	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
<b>LSPC</b>	Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
<b>NGP</b>	Nueva Gestión Pública.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>PFMCM</b>	Programa Franco Mexicano para la Cooperación Municipal.
<b>PROMAP</b>	Programa de Modernización de la Administración Pública.
<b>RUSPC</b>	Registro Único del Servicio Profesional de Carrera.
<b>SMSPC</b>	Sistema Municipal de Servicio Profesional de Carrera.
<b>SPC</b>	Servicio Profesional de Carrera.

## Bibliografía

### Libros

1. Acosta Arévalo, José Octavio. (2010). *Experiencias, retos y desafíos en la profesionalización de los municipios en México*, 2
2. Aguilar Villanueva Luis F., (2006), *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica; sección de Obras de Administración Pública, México.
3. Cabrero Mendoza, Enrique. (2005). *Acción Pública y Desarrollo Local*. Fondo de Cultura Económica, México.
4. Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Capítulo 10. Remuneración (administración de sueldos y salarios). PP. 251-252. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, D.F.
5. Culebro Moreno, Jorge. (2008) *Aprendizaje y Reforma Administrativa, Introducción a la Nueva Gestión Pública Federal en México*. Edit. Universidad Autónoma Metropolitana Casa Juan Pablo, México, D.F.
6. Moctezuma Barragán E. y Roemer (2000).A. *Por un gobierno con resultados. El servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*. Fondo de Cultura Económica, México.
7. Olías de Lima Gete, Blanca. *La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión Pública*. La nueva Gestión Pública, Madrid, España, 2001.

### Revistas

8. Arambula Meraz, Mario. *La Formación Basada en Competencias*. Revista Servicio Profesional de Carreara No. 5, Volumen III, México, primer semestre del 2006.
9. Castelazo R. José *Revista Alcaldes de México* No. 4 Noviembre diciembre 2009 Para recaudar, Eficientemos en el Municipio pág. 76-79.
10. Gómez Díaz de León, Carlos. Un enfoque estratégico en la Gestión de los Recursos Humanos: El Sistema Integral de Profesionalización para la Administración Pública de Nuevo león. Revista Servicio Profesional de Carreara No. 5, Volumen III, México, primer semestre del 2006.

11. Hartasanchez Garaña, José Miguel. *El Servicio Profesional de Carrera como Impulsor de la Nueva Gestión Pública*. Revista Servicio Profesional de Carreara No. 5, Volumen III, México, primer semestre del 2006.
12. Hoffman, Andrés. *El Servicio Profesional de Carrera y su marcha hacia el final del sexenio*. Revista Servicio Profesional de Carreara No.5, Volumen III, México, primer semestre del 2006.
13. Pérez Parra Vladimir (2004). *La repolitización en la Nueva Gestión Pública*. Provincia, julio-diciembre, número 12, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
14. Pontifes Martínez, Arturo. *Elementos de un sistema de profesionalización municipal*. Revista de Administración Pública INAP No. 119. Volumen XLIV, N° 2 (mayo-agosto 2009).
15. Rosique Cañas José Antonio y Rodríguez Rodríguez, Rogelio. (2010) Un lejano Buen Gobierno. Revista Alcaldes de México No. 8 julio-agosto pag.28-30.
16. Sánchez Juan Danell, (2010) Municipios mal portados. Revista Alcaldes de México No. 8 julio-agosto 2010 pág. 24-27

## Documentos

17. Cabrero Mendoza Enrique y Peña Ahumada José A. (2005). *Instrumentos del New Public Management para construir una New Public Governance. El caso de los gobiernos locales en México*, Congreso Internacional "La gerencia pública en América del Norte, Centro de Estudios Internacionales, El Colegio de México, México, D.F.
18. Carta Iberoamérica de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
19. Fócil Ortega, Mario Alberto (2004). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal: algunos problemas para la operación del modelo. En *Servicio Civil de Carrera en México*, Coordinadores Salinas Narváez, Javier y Rosales Avalos, Eliseo. Grupo Parlamentario del PRD en la Cámara de Diputados LIX Legislatura Congreso de la Unión, México,
20. Guerrero Olvera, Miguel. (2008). *La Nueva Gestión Pública: un Modelo Privatizador del Proceder del estado. Alcances y consecuencias*. IAPEM, IAP de Guanajuato e IAP Puebla, México.
21. INDETEC, 2009, Matriz de Indicadores y Presupuesto basado en Resultados.

22. INDETEC, 2009, Metodología del Marco Lógico, como base para construir Matriz de Indicadores.
23. López Andrea. (2002). *La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual*. INAP.
24. Mascott Sánchez, María de los Ángeles. (2011) Sistemas de servicio civil y sus reformas: revisión comparativa. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública pág. 2-23
25. Olivos Campos, José R. *La profesionalización en los gobiernos municipales de México*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 octubre de 2003
26. Osborne David y Gaebler Ted. (1995). *La Reinención del Gobierno*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A
27. Prats i Catala, Joan. *Servicio Civil y Gobernabilidad Democrática: Fundamentos Institucionales del Sistema del Merito y Regímenes Jurídicos y Gerenciales requeridos para su eficiencia. ¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo (1999).
28. Rendón Martínez, Miguel Ángel *Tendencia de las administraciones municipales: El servicio profesional de carrera*. II Congreso Internacional de Ciencia Política, Mexicali, B.C. México, Octubre de 2010.
29. Román Masedo, Laura. *La cultura organizativa y la ética pública*. La nueva Gestión Pública, Madrid, España, 2001.
30. Sisternas, Xavier. *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: un Enfoque de Gestión. ¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo (1999).
31. Tohaces Bartolome, Antoine. *Metodología para la aplicación de un sistema de servicio civil de carrera*. El servicio público de carrera en las entidades federativas de México. Las experiencias franco-mexicana 1999-2003, (2004)
32. Tahoces Bartolomé, Antoine. *La implementación del Servicio Civil de Carrera en Administraciones Locales de México: Conceptos y Resultados de una experiencia*. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Dirección de Capacitación y Profesionalización del Servidor Público Local.

## Documentos Oficiales.

33. Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, Municipios e Instituciones Descentralizadas de Baja California. (1989).
34. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (2003).
35. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. (2007).
36. Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Mexicali, Baja California. (2001).
37. Plan Municipal del Desarrollo de 2007-2010
38. Plan Municipal de Desarrollo de 2010-2013
39. Lineamientos Generales para el Desarrollo Profesional de los Servidores Públicos de Carrera en la Administración Pública Federal.
40. Manual del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.
41. Condiciones Generales de Trabajo 2011-2012.

#### **Páginas de Internet**

42. Olivos Campos, José R. *El Servicio Civil de Carrera Municipal en México. Condiciones, desafíos y perspectiva.* [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx). 13-mayo-2012.
43. Portal Servicio Profesional de Carrera <http://www.spc.gob.mx/> 14-noviembre-2011